

Technical University of Denmark



## Organisering af FM i relation til kernevirkksomhed

**Jensen, Per Anker**

*Published in:*  
FM Update

*Publication date:*  
2012

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Jensen, P. A. (2012). Organisering af FM i relation til kernevirkksomhed. FM Update, (16).

## DTU Library

Technical Information Center of Denmark

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Organisering af FM i relation til kernevirkksomhed

Per Anker Jensen, Professor,  
Center for Facilities Management – Realdania Forskning (CFM)  
Danmark Tekniske Universitet  
[www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk)

## INDLEDNING

Udgangspunktet for denne artikel er en afhandling (Jensen, 2004) udarbejdet som afslutning på uddannelsen MBÁ BYG ved CBS tilbage i 2004. På daværende tidspunkt var jeg ansat som assisterende projektchef i bygherreorganisationen for DR Byen. Efter at jeg i 2005 blev ansat på DTU har jeg bearbejdet hovedresultaterne – i første omgang til et conferencepaper ved EFMC 2007 i Zürich (Jensen, 2007) og senere til en artikel i det videnskabelige tidsskrift Journal of Facilities Management (Jensen, 2011). For denne artikel modtog jeg en anerkendelse fra forlaget Emerald, der udgiver tidsskriftet, i form af en Highly Commended Paper Award 2012. Nærværende udgave er en let forkortet dansk udgave af artiklen. Af hensyn til læsevenlighed og omfang har jeg udeladt litteraturreferencer udover ovennævnte henvisninger, men de findes alle i den originale artikel.

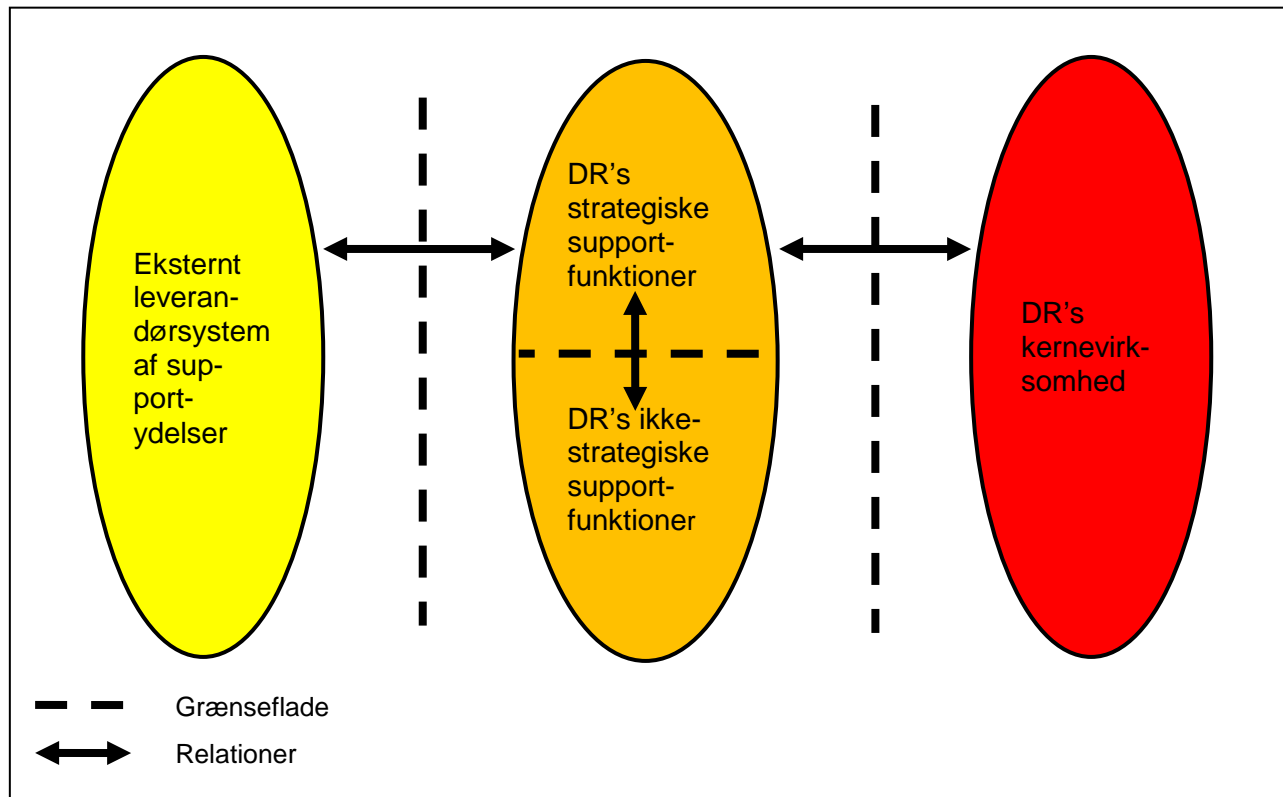
Formålet med afhandlingen var at analysere og udarbejde forslag til organisering af strategiske supportfunktioner i forhold til DR's kernevirkksomhed, når byggeprojektet og relokaliseringen var afsluttet og bygherrefunktionen opløst og delvist integreret i DR's almindelige organisation. Baggrunden var en bekymring for om det ville være muligt at fastholde en opmærksomhed på strategisk FM hos DR's topledelse efter relokaliseringen. Artiklen fokuserer på de resultater, der er af general interesse for andre organisationer. Formålet med artiklen er således at afklare de organisatoriske relationer mellem supportfunktioner og kernevirkksomhed og hvilke former for relationer, der vurderes at være mest hensigtsmæssige for strategiske og operationelle funktioner. Resultaterne underbygges med et case studie af FM i LEGO, som er gennemført i 2010. Problemstillingen er anskueliggjort i figur 1 og fokus er på relationerne angivet med pile.

## VÆRDIKÆDETEORI

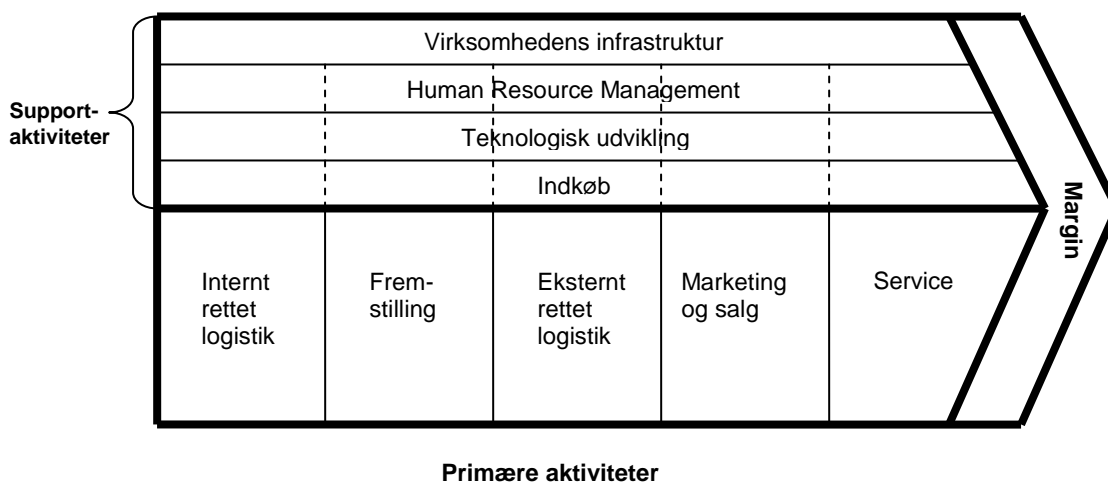
Michael Porter's værdikædetheori har haft stor betydning for ledelsestænkningen i de seneste årtier, og danner også grundlag for modellen for FM i den første europæiske FM standard. En central illustration af teorien er vist i figur 2. Som det fremgår udgør primære aktiviteter og supportaktiviteter en grundlæggende sonde i værdikædetheorien:

- Primære aktiviteter er de aktiviteter, der er involveret i den fysiske skabelse af produktet og dets salg og overførsel til køberen samt opfølgende assistance. De primære aktiviteter kan opdeles i fem generiske kategorier som vist i den nederste del af figur 2.
- Supportaktiviteter understøtter de primære aktiviteter. De stiplede linjer i figur 2 antyder, at nogle supportaktiviteter primært understøtter enkelte af de primære aktiviteter, mens andre understøtter flere, og virksomhedsmæssig infrastruktur understøtter alle.

**Figur 1. Illustration af problemstillingen**



**Figur 2. Michael Porter's generiske værdikæde**



*Hedda: Nederste halvdel og pilen til højre rød. Øverste halvdel orange.*

*Samme figur er i Added Value bogen side 94 med engelsk tekst.*

Det skal bemærkes, at der ikke hos Porter er tale om en sondring mellem værdiskabende og ikke-værdiskabende aktiviteter. Både primære og supportaktiviteter er værdiaktiviteter, og supportaktiviteter betragtes derfor også som værdiskabende. Værdikæden omfatter den totale værdi opdelt i værdiaktiviteter og margin. Inden for hver kategori af primære og supportaktiviteter findes der 3 forskellige aktivitetstyper:

- Direkte aktiviteter, der er direkte involveret i værdiskabelse for kunden
- Indirekte aktiviteter, der gør det muligt at udføre de direkte aktiviteter kontinuerligt
- Kvalitetssikringsaktiviteter, der skal tilsikre kvaliteten af andre aktiviteter

Værdikæden benyttes primært af Porter til at analysere muligheder for at virksomheder kan skabe konkurrencemæssige fordele. Det er en central pointe, at alle aktiviteter - uanset om de er primære eller sekundære og uanset om de er direkte, indirekte eller kvalitetssikring - kan medvirke til at skabe konkurrencemæssige fordele. Porter beskæftiger sig ikke eksplicit med FM, men med udgangspunkt i beskrivelsen af de forskellige aktiviteter kan der uddrages følgende:

- Supportaktiviteten "Indkøb" omfatter udover indkøb af råvarer tillige anskaffelse af forsyninger, laboratorieudstyr, kontorudstyr og bygninger, som er væsentlige emner i FM.
- Indirekte aktiviteter omfatter bl.a. vedligehold, planlægning og drift af faciliteter, hvilket indebærer, at D&V i relation til bygninger, der benyttes til primære aktiviteter, også er en primær aktivitet, mens D&V af bygninger, der benyttes til supportaktiviteter, også er supportaktiviteter.
- Supportaktiviteten "Virksomhedens infrastruktur" omfatter bl.a. tværgående planlægning, økonomifunktioner og myndighedsrelationer, hvorfor de overordnede FM-aktiviteter må betragtes som en del af denne supportaktivitet.

I tilknytning til ovenstående skal det for det første bemærkes, at betegnelsen faciliteter er direkte oversat fra "facilities" i Porter's amerikanske tekst, og at "facilities" på angelsaksiske sprog omfatter bygninger som et centralt element. For det andet skal det bemærkes, at det i FM er en grundlæggende tanke at samle alle FM-funktioner i relation til virksomheden under et samlet ansvar med henblik på at samordne supporten til de interne kunder. Den opsplitning af de FM-relaterede aktiviteter, som den generiske værdikæde tilsyneladende indebærer, er således uhensigtsmæssig som grundlag for organisering af FM. Omvendt indeholder værdikæden nogle af de centrale elementer i FM:

- Sikring af en virksomhedsmæssig infrastruktur med velfungerende fysiske rammer
- Varetagelse af kundefunktion i forhold til eksterne leverandører og entreprenører
- Varetagelse af driftsvitale funktioner er en særlig kritisk driftsopgave

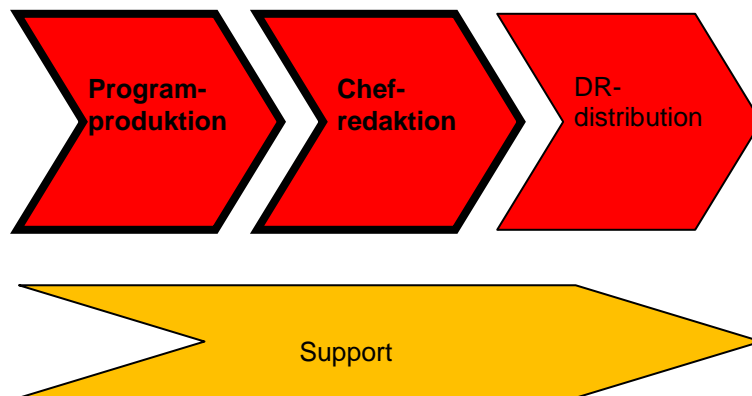
I værdikædemodellen er det et grundlæggende forhold, at supportaktiviteter skal understøtte virksomhedens primære aktiviteter, hvilket ligeledes er et grundlæggende forhold i FM. Supportfunktioner fungerer således typisk som leverandører til interne kunder.

I det følgende benyttes betegnelsen kernevirksomheden for den del af en virksomhed, der varetager primære aktiviteter. Tilsvarende vil betegnelsen supportfunktioner blive benyttet for den del af en virksomhed, der varetager supportaktiviteter.

## VÆRDIKÆDEN I DR

I figur 3 er vist en illustration af værdikæden i DR, som blev anvendt i strategiarbejdet om DR's organisation i 1999-2000. Kerneaktiviteterne er markeret med fed og omfatter programproduktion og chefredaktion. DR-distribution varetages af en række forskellige eksterne operatører.

**Figur 3. Værdikæden for DR's programaktiviteter**



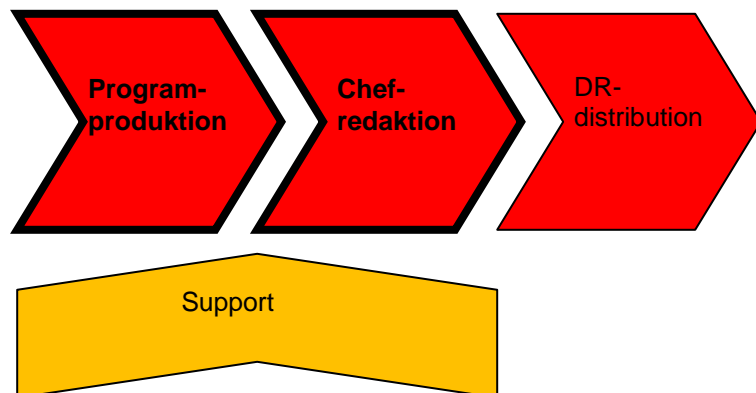
Det ses, at værdikæden er sammenlignelig med Porter's generiske værdikæde. Der er samme opdeling i primære aktiviteter og supportaktiviteter. Porter's fem generiske primære aktiviteter kan dog ikke umiddelbart genfindes, og de er generelt vanskelige at identificere i DR. Et af kritikpunkterne mod Porter's værdikæde har været, at den ikke er anvendelig for servicevirksomheder. Selv om DR's primære opgave er at levere Public Service er DR imidlertid ikke en ren servicevirksomhed. DR kan også betragtes som en produktionsvirksomhed, der producerer programmer m.v., der kan lagres, kopieres og sælges som fysiske produkter. DR må derfor siges at være en kombination af en produktions- og en servicevirksomhed. Dette kan være en forklaring på, at de fem generiske primære aktiviteter ikke umiddelbart kan genfindes i DR.

## SUPPORTVÆRDIKÆDEN

I figur 3 er supportfunktionerne i DR illustreret som en vandret pil parallel med pilene i kerneaktiviteterne i værdikæden. Dette er på sin vis i overensstemmelse med Porters generiske værdikæde i figur 2. Dog er alle aktiviteter hos Porter placeret i en stor, vandret pil omfattende hele virksomheden med stiplede lodrette streger, der som tidligere nævnt indikerer, at nogle supportaktiviteter primært understøtter enkelte af de primære aktiviteter, mens andre understøtter flere, og virksomhedsmæssig infrastruktur understøtter alle.

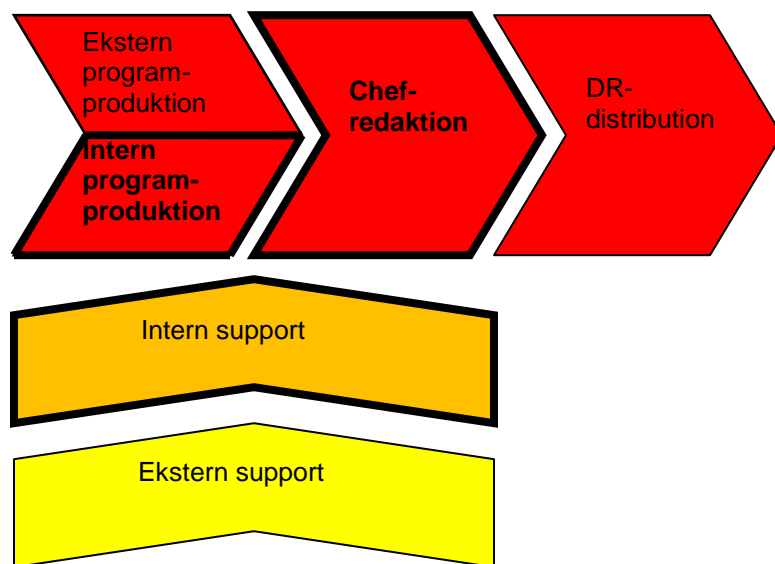
I forlængelse heraf kunne det være relevant at operere med en særlig supportværdikæde, der adskiller sig fra kerneaktiviteternes værdikæde. For kerneaktiviteterne er målsætningen at bidrage til kundeværdi hos slutbrugeren, hvilket for DR er seerne og lytterne. For supportaktiviteterne er målsætningen at skabe værdi for virksomheden ved at understøtte kerneaktiviteterne. Frem for at illustrere supportaktiviteterne som en vandret pil, der peger hen mod slutbrugerne for kernevirkomheden kan det være relevant at illustrere supportaktiviteterne som en lodret pil, der peger ind mod virksomhedens kerneaktiviteter. Dette er illustreret i figur 4.

**Figur 4. Værdikæden for DR's supportaktiviteter**



I figur 4 er ikke taget hensyn til eksterne leverancer. Inden for DR's kernevirkksomhed varetages al chefredaktion internt, men en del af programproduktionen er i de seneste år blevet outsourcet, ligesom der altid har været eksterne leverancer af udenlandske film m.v. Også på supportområdet varetages mange ydelser af eksterne leverandører, og der forventes yderligere outsourcing fremover. En illustration af situationen med inddragelse eksterne leverandører er vist i figur 5.

**Figur 5. Værdikæderne i DR med eksterne leverancer**



I figur 5 er både den interne og den eksterne support illustreret som én ekstern og én intern leverandør til én fælles intern kunde i kernevirkksomheden. Der kan imidlertid være mange forskellige kombinationer af antal interne kunder og eksterne leverandører. Ligeledes kan der være flere interne leverandører, men det vil normalt for hver type af ydelser kun være én intern leverandør, således at interne dobbeltfunktioner så vidt muligt undgås. Supportfunktioner indgår således i en leverancekæde, der kan have meget forskellig karakter.

Med hensyn til interne kunder vil de typiske situationer være:

- Hele virksomheden, f.eks. repræsenteret ved direktionen, er kunde til en fælles infrastruktur
- En enkelt intern kunde er eneste aftager
- Der er forskellige interne kunder til differentierede ydelser

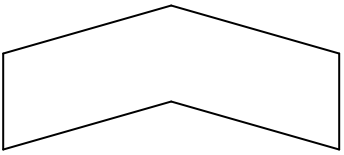
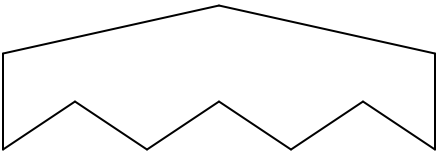
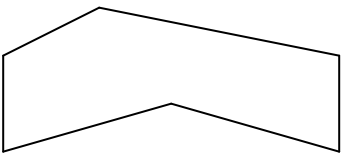
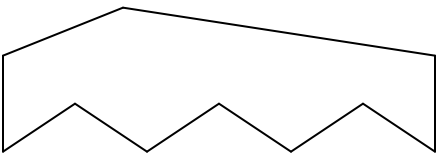
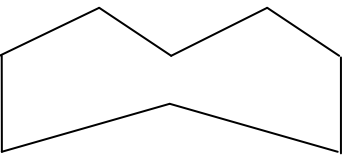
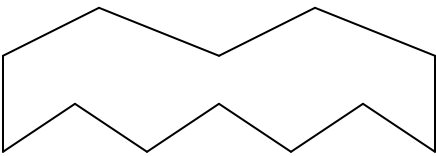
Med hensyn til eksterne leverandører vil de typiske situationer være:

- En enkel ekstern leverandør af en række bundtede ydelser, hvoraf nogle varetages af underleverandører
- Flere eksterne leverandører af forskellige sideordnede ydelser, som typisk varetages uden væsentlig anvendelse af underleverandører af serviceydelser

I figur 6 er vist 6 arketyperne leverancekæder for supportfunktioner i forhold til kombinationer af ovenstående antal interne kunder og eksterne leverandører.

**Figur 6. Arketyperne supportfunktioner ved forskellige leverancekæder**

*Hedda: Figurer orange*

|                      | En leverandør   | Flere leverandører  |
|----------------------|---|---|
| Fælles infrastruktur |  <p>Eksempel: El-forsyning</p>       |  <p>Eksempel: Bygningsvedligehold</p> |
| Enkeltkunde ydelser  |                                      |                                       |
| Flerkunde ydelser    |  <p>Eksempel: Interne flytninger</p> |  <p>Eksempel: Ombygninger</p>         |

Den fælles infrastruktur omfatter supportydelser, der i princippet står til rådighed for alle virksomhedens enheder og medarbejdere. Den kan opdeles i:

- Fysisk infrastruktur (bygninger, inkl. drift, vedligehold og bygningstekniske forsyninger)
- Kommunikationsinfrastruktur (IT-netværk og fælles systemer, telefoni)
- Service infrastruktur (security, rengøring, reception, post, kantine, IT-support, telefonomstilling, mødelokaleadministration m.v.)
- Administrativ infrastruktur (regnskab, bogholderi, personale, information m.v.)
- Ledelsesmæssig infrastruktur (beslutningsveje, politikker, strategier m.v.)

Der er ikke angivet eksempler på enkeltkundefydelser i figur 6, idet de primære enkeltkundefydelser i DR omfatter produktionssupport, som primært varetages internt. Enkelt- og flerkundefydelser kan indholdsmæssigt være ens, men der er forskelle med hensyn til organisatorisk placering. For enkeltkundefydelser kan en organisatorisk placering under samme ledelse som den kerneaktivitet som supportfunktionen understøtter være en relevant alternativ til placering sammen med øvrige supportfunktioner. For ydelser i relation til fælles infrastruktur og for ydelser til flere kunder vil placering sammen med andre supportfunktioner som regel være mere hensigtsmæssig for at undgå dobbeltfunktioner og opnå stordriftsfordele. Geografiske hensyn kan også have betydning.

Organiseringen af relationerne til interne kunder vil med udgangspunkt i relationsmarketing typisk være relations managers eller key account managers. Tilsvarende vil relationerne til eksterne leverandører i henhold til teorier om supply chain management og FM typisk være en professionel kundefunktion (informed/intelligent client function).

For interne leverandører er der behov for at sondre mellem kundeorientering og forretningsorientering. Det gælder især i relation til infrastrukturydelser, hvor der er behov for at sikre hele virksomhedens interesser gennem en forretningsorientering. En kundeorientering mod flere interne kunders forskelligartede behov risikerer at føre til suboptimering. For infrastrukturydelser bør der således være udpeget en kunde, der repræsenterer hele virksomheden. Det kan være virksomhedens øverste ledelse, en stabsfunktion knyttet til ledelsen eller et forum, der repræsenterer hele virksomheden.

## STRATEGISK FM

De engelske forskere Barrett & Baldry definerer, at formålet med strategisk FM er, at sikre en strategisk tilpasning imellem kernevirksomhedens behov og leverancerne fra FM. Forudsætningen for at skabe en sådan tilpasning er en nøje sammenhæng mellem virksomhedens strategiske planlægning og den strategiske FM planlægning. Barrett & Baldry beskriver 4 niveauer i en sådan sammenhæng (mine betegnelser i parentes):

- Administrativ sammenhæng, hvor FM leverer løbende support men ikke inddrages i planlægningsprocessen (passiv strategisk FM).
- Æn-vejs sammenhæng, hvor FM reagerer på virksomhedens strategiske initiativer (reaktiv strategisk FM).
- To-vejs sammenhæng, hvor den strategiske planlægning forløber parallelt på virksomhedsniveau og i FM med gensidig udveksling af information og forespørgsler (proaktiv strategisk FM).



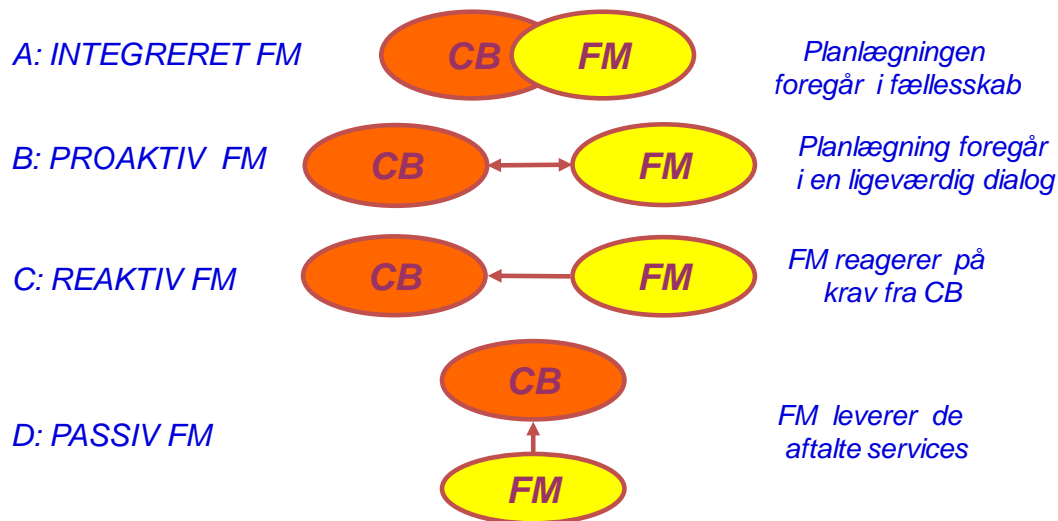
- Integreret sammenhæng, hvor der foregår en dynamisk, løbende dialog både formel og uformel imellem virksomhedens strategiske planlægning og FM planlægningen (integreret strategisk FM).

Dette er illustreret i figur 7, hvor CB (Core Business) står for kernevirkomhed. Af de 4 sammenhænge er de to første utilfredsstillende for et seriøst arbejde med strategisk FM, og en strategisk FM funktion giver kun rigtig mening ved en proaktiv eller integreret strategisk FM.

Barrett & Baldry præsenterer endvidere en checkliste til vurdering af om problemer er strategiske eller operationelle. Ud fra denne checkliste er problemer strategiske, hvis de fleste af følgende karakteristika er opfyldt:

- Problemet optræder sjældent (rarity)
- Konsekvenserne kan være meget vidtgående (radical)
- Konsekvenserne kan være meget alvorlige (serious)
- Konsekvenserne kan være meget vidtspændende (diffusion)
- Konsekvenserne kan være meget langvarige (duration)
- Løsningen vil skabe præcedens (precursiveness)
- Mange involverede interessenter (number of interest)

**Figur 7. Strategisk planlægning af FM og af kernevirkomhed**



*Hedda: Gul ændres til orange. Orange ændres til rød.*

Det helt centrale i strategisk FM er imidlertid at sikre en strategisk tilpasning af de fysiske rammer til virksomhedens udviklingsbehov. Den amerikanske forsker Martha O'Mara citerer følgende mission for en virksomhed: "Virksomhedens ejendomme skaber konkurrencemæssige fordele ved at levere de rette ressourcer på det rigtige sted til det rigtige tidspunkt til den rette omkostning". Ifølge O'Mara er den vigtigste forudsætning for at se bygninger i et strategisk perspektiv, at ejendomme er uden værdi for virksomheden - uanset den økonomiske værdi på det eksterne ejendomsmarked - hvis ejendommene ikke understøtter virksomhedens målsætning.

Ejendomme og faciliteter opfylder to kritiske roller i relation til at understøtte en organisations arbejde og i realiseringen af dens konkurrencestrategi. Den første rolle er fysisk at understøtte produktionsprocessen. Den anden rolle er symbolsk at repræsentere organisation i forhold til omverdenen.

På grundlag af analyser af ejendomsstrategier i et stort antal amerikanske virksomheder når O'Mara frem til tre generiske ejendomsstrategier, der primært afhænger af virksomhedens usikkerhed om den fremtidige udvikling:

- Gradvis tilpasning, hvor der alene foretages tilpasninger, når behovene viser sig og primært ved at indgå lejemål for at undgå for store kapitalbindinger grundet stor usikker om fremtiden.
- Standardisering, hvor både design og driftsprocedurer er stærkt reguleret med en nøje fremadrettet planlægning grundet lille usikkerhed om fremtiden.
- Værdibaseret udbygning, hvor organisationens symboler og værdier spiller en væsentlig rolle ved beslutninger i relation til ejendomme.

DR Byen er et typisk eksempel på et værdibaseret byggeprojekt, og DR er da også en virksomhed der er præget af en vis men ikke betydelig usikkerhed om den fremtidige udvikling.

Den amerikanske forfatter Cotts sonderer i relation til FM planlægning mellem langtids- og korttidsplanlægning, hvor det naturligvis primært en langtidsplanlægningen, der har strategisk karakter, men det er væsentligt at se planlægningen i sammenhæng. Korttidsplanlægningen defineres af Cotts til at have en tidshorisont på under 3 år, mens langtidsplanlægning har en tidshorisont udover 3 år. Korttidsplanlægningen er således orienteret mod at optimere understøttelsen af organisationen inden for de eksisterende bygningsmæssige rammer, mens langtidsplanlægningen sigter mod eventuelle ændringer i ejendomsporteføljen. Den organisatoriske placering af den strategiske FM planlægning er ifølge Cotts en problemstilling, der kræver særlige organisatoriske overvejelser bortset fra i de mindste organisationer, hvor planlægningen varetages af en facilities manager. I mellemstore organisationer kan planlægningsfunktionen hensigtsmæssigt placeres som en del af ejendomsafdelingen, mens det i meget store nationale og internationale virksomheder er en konstant aktivitet, der bør have sin egen afdeling.

I forhold til de faglige aspekter ved FM betragtes strategisk planlægning som en strategisk opgave, mens space management betragtes som en taktisk opgave og varetagelse af løbende ejendomsdrift og services betragtes som operative opgaver.

O'Mara anfører, at organisationer hader at tage beslutninger om ejendomme. Alligevel foretager de fleste større virksomheder i gennemsnit en væsentlig beslutning i relation til ejendomme hvert 3.-4. år. Samtidig påviser O'Mara, at udviklingen i amerikanske virksomheders syn på ejendomme er udviklet fra at være meget markedsorienteret i starten af 1980-erne over en periode domineret af omkostningsminimering i slutningen af 1980-erne og starten af 1990-erne til, at tendensen nu går i retning af et strategisk syn.

## STRATEGISK OG OPERATIONEL FM

Flemming Wulff Hansen analyserede i sin afhandling ved MBA BYG forskellen mellem strategisk og operationel FM i form af henholdsvis bestillerfunktion og udførerfunktion. Han argu-

menterede for, at de er så forskellige af natur, at de bør placeres i forskellige organisatoriske enheder. Analysen så på FM funktioner ud fra en teknologisk, økonomisk og organisatorisk vinkel.

I relation til teknologi anvendte han en typologi for teknologiske processer baseret på et koncept for opgavemæssig afhængighed (task interdependency). Han argumenterer med at strategiske FM funktioner er karakteriseret ved puljet opgaveafhængighed, mens operationelle FM funktioner overvejende er karakteriseret ved sekventiel opgaveafhængighed. I relation til det økonomiske perspektiv argumenterede han med, at det økonomiske succeskriterium for strategiske FM funktioner er at minimere omsætningen for FM omkostninger, mens succeskriteriet for operationelle FM funktioner ofte er at øge omsætningen. Derfor er det mest hensigtsmæssigt at etablere strategiske funktioner som omkostningscentre, mens operationelle funktioner ofte etableres som profitcentre. I relation til organisationsstruktur argumenterede han med, at strategiske funktioner bedst karakteriseres som et professionelt bureaukrati, mens operationelle funktioner bedst karakteriseres som et maskinbureaukrati.

Ud fra denne analyse står det klart, at der er ret fundamentale forskelle mellem strategiske og operationelle FM funktioner med hensyn til processer, incitamenter og kultur.

## GOVERNANCE OG KOORDINATIONSFORMER

I forbindelse med etableringen af en reorganiseret teknologiorganisation i DR i 2004 blev der lagt op til at indføre såkaldt IT-governance med etablering af et teknologiråd til teknologistyring med repræsentanter fra de forskellige direktørområder. IT-governance er et begreb, som Novo Nordisk IT var begyndt at markedsføre efter, at de er blevet udskilt som eget selskab og skulle skaffe nye kunder. Hovedtanken er, at man opdeler den strategiske styringsproblematik i en række områder og tager hånd om hver af dem. IT-governance indebærer:

- At der er fastlagt overordnede spilleregler i mellem brugere og interne leverandører
- At der er defineret IT-strategier
- At der er etableret fora til at løse tvister
- At det er éntydigt, hvem der har mulighed for at foretage og ændre beslutninger

Mere generelt er governance udtryk for en bevidst styring af områder af strategisk betydning, f.eks. ressourcer som IT, personale, økonomi og bygninger. Det vedrører især større virksomheder, og det drejer sig om et styringsniveau, der ligger over projekt- og afdelingsniveau men under direktionsniveau. Der er tale om en systemorienteret tilgang i relation til anvendelse af ledelsesmæssige principper med fastlæggelse af forretningsgange, placering af ansvar og fastlæggelse af sikkerhedspolitik.

Dette koncept for governance og tanken om at etablere en form for intern koalition syntes at være meget relevant for strategisk FM, og det førte til at jeg foretog nærmere litteraturstudier af governance og relaterede begreber. Inden for organisationsøkonomien arbejdes der med koordinationsformer som et centralt begreb i analyser af organisatoriske problemstillinger. De klassiske koordinationsformer er marked og hierarki, som grundlæggeren af transaktionsøkonomien Williamson betegner de to basale governance-strukturer med hybrid-former som et tredje alternativ. Grandori argumenterer for, at dette er utilstrækkeligt i forhold til den faktisk forekommende variation, og hun identificerer følgende 7 koordinationsformer: Pris, afstemning, autoritetsrelation,

agentrelation, team, forhandling samt normer og vaner. Disse er at betragte som arketyper, og i virkeligheden vil der ofte være tale om hybridformer.

Med inspiration herfra er der i tabel 1 opstillet i alt 9 koordinationsformer ordnet efter antallet af involverede beslutningskompetencer og i forhold til, om det primært er en central eller decentral koordinationsform. Mellem central og decentral er placeret koordinationsformer, der enten kan formidle mellem et centralt og et decentralt niveau eller kan anvendes både centralt og decentralt. I forhold til Grandori har jeg tilføjet koordinationsformerne: Partnerskab og koalition.

**Tabel 1. Koordinationsformer opdelt på beslutningskompetence og centralisering**

| Beslutningskompetence | Centralisering     |                   |                 |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|
|                       | Central            | Central/decentral | Decentral       |
| <b>Ensidig</b>        | Autoritetsrelation | Agent relation    | Normer og vaner |
| <b>Tosidig</b>        | Partnerskab        | Forhandling       | Pris            |
| <b>Flersidig</b>      | Koalition          | Afstemning        | Team            |

Koordination med ensidig beslutningskompetence svarer i høj grad til den traditionelle hierarkiske linjeorganisation internt i en virksomhed med en direktør, der har den centrale autoritetsrelation, som typisk uddelegeres til et eller flere ledelsesniveauer, der indgår med agentrelation, ned til de enkelte medarbejdere, der selv kan tage ensidige beslutninger inden for fastlagte normer og vaner.

Koordination med tosidig beslutningskompetence er typiske for relationerne mellem kunde og leverandør, der på decentralt niveau kan koordineres med pris som primær mekanisme, mens mere komplekse transaktioner typisk omfatter forhandlinger, der omhandler flere faktorer end prisen. Sådanne forhandlinger kan foregå på alle niveauer fra helt decentralt og til helt centralt. Ved et tættere og mere kontinuert samarbejde mellem to virksomheder kan der være tale om et partnerskab.

Koordination med flersidige beslutningskompetencer omfatter på decentralt niveau teams, hvor alle deltagere medvirker i beslutninger. Afstemninger vedrører primært det politiske og det forningsmæssige liv. Koalition er den sidste og i denne sammenhæng mest interessante koordinationsform. Grandori omtaler koalitioner, selv om det ikke indgår i hendes typologi over koordinationsformer, i en omtale af konsortier som en faktisk tværvirksomhedsmæssig organisationsform. Hun skriver, at governance af en koalition kan være ret kompliceret på grund af virksomhedernes ofte mange konfliktende interesser. Et konsortium, der kun ledes af et forum med en repræsentant fra hvert firma, vil derfor med stor sandsynlighed ofte løbe ind i beslutningsmæssige problemer. En mulig løsning er at have en overordnet komité med repræsentanter fra virksomhedernes øverste ledelse til at løse konflikter.

## DISKUSSION

For FM ydelser med en differentiering i forhold til forskellige interne kunder synes decentral beslutningstagen at være den mest oplagte løsning. Det er især tilfældet, hvor kvaliteten af ydelserne er let at definere og forstå for begge parter, og for sådanne ydelser synes pris at være den mest egnede koordinationsform. Eksempler herpå er rengøring, catering, interne flytninger, udlejning af konferencelokaler og indkøb af standardvarer. For mere komplekse ydelser med behov for dialog om specifikke kundetilpasninger kan mere centraliseret beslutningstagen med forhandling mellem ledere på et passende niveau være mere hensigtsmæssig. Space management ydelser som ombygningsprojekter og arbejdspladsindretning er typiske eksempler herpå. Men for beslutningstagen i relation til strategisk FM, er det vigtigt at skabe tæt samarbejde og tilpasning imellem FM funktionen og kernevirkomheden for at opnå den nødvendige forretningsorientering.

Der er en klar parallel mellem den form for koalition i konsortier som Grandori beskriver og organiseringen af den partneringmodel, der blev anvendt i byggeprojektet for DR Byen. Samarbejdet foregik til daglig imellem projektlederne fra de involverede virksomheder. Endvidere var der etableret en styregruppe med en direktør fra hver virksomhed, som skal overvåge samarbejdet og løse eventuelle konflikter. Det er således oplagt at betragte partneringmodellen som en konsortielignende koalition.

Selv om de forskellige koordinationsformer oven for primært er relateret til enten virksomhedsinterne eller tværvirksomhedsmæssige relationer, så understreger Grandori, at de forskellige mekanismer kan genfindes på begge områder. Som nævnt etableredes der i DR et teknologiråd til at varetage teknologistyring som led indførelse af IT-governance, og heri indgik et forum til at løse tvister. Dette kan ses som en intern koalition i DR mellem teknologiområdet og kernevirkomheden med henblik på at varetage strategisk ressourcestyring.

På samme måde foreslås etablering af et bygningsråd eller en facilitetskomité som et led i en koalition mellem DR's FM funktion og kernevirkomhed til at varetage strategisk ressourcestyring. På både teknologi- og bygningsområdet vil DR's direktion naturligt fungere som styregruppe, der overvåger samarbejdet, godkender principielle beslutninger og løser konflikter. Ud fra denne synsvinkel kan DR Byen's partneringmodel i lige så høj grad være en inspiration til det interne samarbejde mellem DR's supportfunktioner og kernevirkomhed som mellem supportfunktionerne og eksterne leverandører.

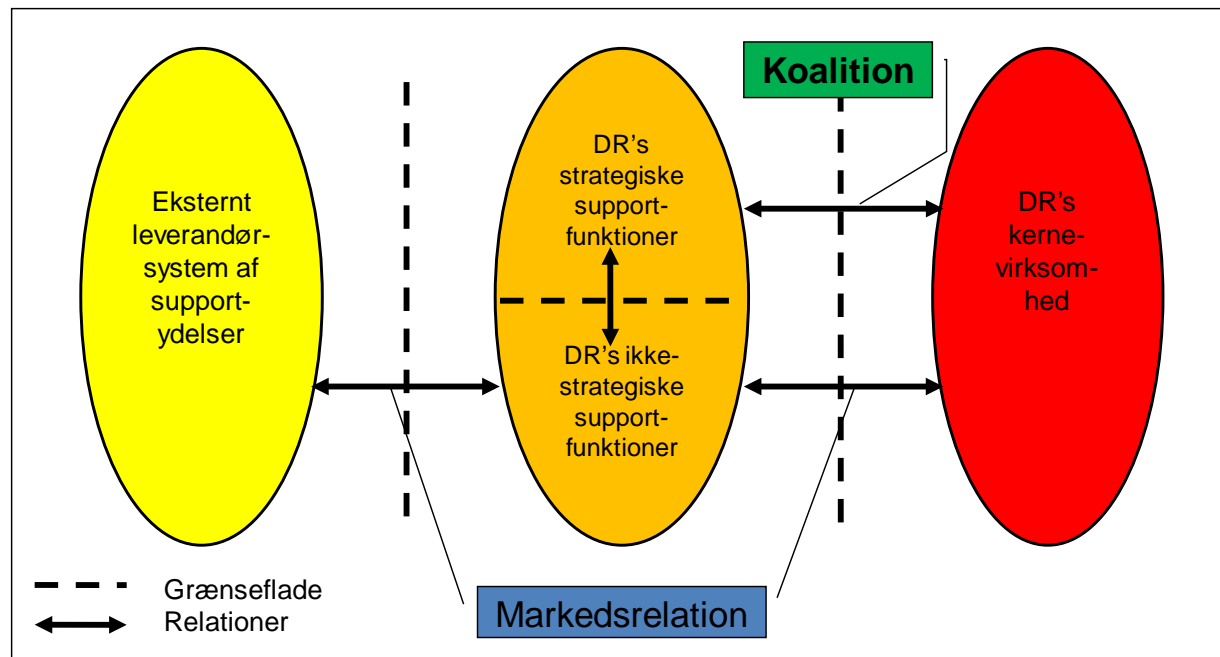
Andre måder at organisere et sådant samarbejde på er tænkelig. Hovedargumentet bag forslaget er, at forbindelse med strategisk FM er en forretningsorientering og et tætte relationer til kernevirkomheden nødvendig, fordi beslutningstagen skal ske på vegne af hele virksomheden under hensyntagen til dens overordnede interesser.

På grundlag af dette forslag kan løsningen på problemstillingen præsenteret i starten illustreres som vist i figur 8. En koalition mellem kernevirkomhed og FM er hensigtsmæssig på det strategiske niveau, mens en markedsrelation er mere hensigtsmæssig mellem operational FM og kernevirkomheden og mellem in-house FM og eksterne leverandører.

Etablering af en sådan strategisk koalition forudsætter imidlertid at FM er i stand til at tale topledelsens sprog og gøre topledelsen interesseret og opmærksom på betydningen af FM for kernevirkomheden. Et godt eksempel på, at dette er lykkedes, er fundet hos LEGO. Deres FM organisation har defineret som sit mål at levere 5% merværdi til kernevirkomheden hvert år, og de har opstillet en beregningsformel og et målesystem til at dokumentere at de opnår dette på en måde,

der er anerkendt af deres interne kunder. Desuden har LEGO's FM direktør skabt en løbende dialog med kernevirkomheden, som er formaliseret ved etablering af en Global Facility Komité, hvor FM direktøren mødes med repræsentanter fra topledelse og forretningsområderne hver 6. uge for at koordinere og prioritere FM strategier og services i forhold til virksomhedens behov og tage beslutninger om investerings- og udviklingsprojekter i relation til virksomhedens faciliteter. Dette suppleres med lokale facility komitéer i de forskellige lande, hvor LEGO er lokaliseret.

**Figur 8. Illustration af problemstillingen af den foreslåede løsning**



## KONKLUSION

Analysen af FM in relation til den virksomhedsmæssige værdikæde identificerede en særlig supportværdikæde. Hvor formålet med kernevirkomheden er at skabe værdi for eksterne kunder, så er formålet med FM at skabe værdi for interne kunder ved at understøtte kernevirkomheden. En typologi for arketyperiske supportfunktioner blev opstillet. FM supportfunktioner varetages typisk ved en kombination af interne og eksterne leverandører, og det betyder at både interne værdikæder og eksterne leverancekæder skal tages i betragtning.

Formålet med strategisk FM er at opnå strategisk tilpasning mellem kernevirkomhedens behov og FM ydelser. Betingelsen for at opnå en sådan tilpasning er en tæt relation mellem FM og virksomhedens strategiske planlægning. En strategisk FM funktion giver kun rigtig mening, hvis der er etableret enten en proaktiv eller integreret sammenhæng. Forskellen mellem strategiske FM og operationelle FM funktioner er ret så fundamental med hensyn til processer, incitamenter og kultur. Det samme er tilfældet for deres relationer til kernevirkomhedens organisation.

Relationen mellem kernevirkomhed og strategisk FM er karakteriseret ved en generel forretningsorientering, mens relationen mellem kernevirkomhed og ikke-strategiske supportfunktioner er karakteriseret ved en specifik kundeorientering. I relation til fælles infrastruktur er det

nødvendigt at tage hensyn til hele organisationens behov med en forretningsorientering. En kundeorientering differentieret i forhold til flere forskellige interne kunder vil indebære risiko for suboptimering, når det drejer sig om fælles infrastruktur.

Derfor vurderes er en markedsrelation at være mest hensigtsmæssig for ikke-strategiske funktioner – både internt og eksternt, mens det er vigtigt at skabe en form for intern koalition mellem en strategisk FM funktion og ledelsen af kernevirkksomheden. Koalition skal være ansvarlig for en strategisk ressourcestyring i relation til bygninger og andre faciliteter. Alle væsentlige forretningsenheder bør indgå i koalitionen. LEGO er et godt eksempel på en virksomhed, hvor en sådan koalition er blevet etableret i form af deres Globale Facility Komité.

## REFERENCER

Jensen, P.A.: *Organisering af strategiske supportfunktioner i forhold til DR's kernevirkksomhed*. MBA afhandling. Maj 2004.

Jensen, P.A.: *The Organisational Relationships between Support Functions and Core Business*. Proceedings of EFMC2007 in Zürich, June 2007

Jensen, P.A.: Organisation of Facilities Management in relation to Core Business. *Journal of Facilities Management*. Vol. 9, No. 2. 2011.